

# NILAI-NILAI KRISTIANI DALAM KEPEMIMPINAN PELAYAN

Maria Merry Marianti

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

## Abstract

*Servant-leadership is one of the frontier leadership theories. Love is the basic characteristic of Servant Leadership, ending with Service, which is the main motivation of a Servant Leader. Values that embedded in Servant Leadership are Cristian Values.*

**Key words:** *Servant Leadership, Servant Leader, Christian Values.*

## Pendahuluan

Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki ciri-ciri penting dalam kepemimpinan seperti: memiliki banyak ide/gagasan, mempunyai visi, memiliki nilai-nilai yang baik, mampu mempengaruhi, menggerakkan, serta memotivasi orang lain, dan mampu membuat keputusan-keputusan yang penting. Sebaliknya seorang manajer menggerakkan orang untuk bekerja, dan bertanggung-jawab atas hasilnya.

Pemimpin biasanya menggunakan cara-cara atau gaya tertentu dalam memimpin dan memotivasi bawahannya, yang biasanya dikenal dengan istilah Kepemimpinan (*Leadership*). Menurut George and Jones (George and Jones, 2005):

“Kepemimpinan adalah pengaruh yang dijalankan oleh seorang anggota kelompok atau organisasi atas anggota lainnya untuk membantu kelompok atau organisasi tersebut mencapai tujuannya. Keberhasilan seorang pemimpin adalah sejauh mana seorang pemimpin secara aktual membantu suatu kelompok atau organisasi mencapai tujuannya”.

Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*) adalah salah satu teori Kepemimpinan yang sedang berkembang saat ini. Karakteristik Kepemimpinan Pelayan meliputi unsur-unsur sifat maupun perilaku pemimpin tersebut. Penelitian mengenai Kepemimpinan Pelayan terus bermunculan, dan teori ini semakin banyak dan semakin luas digunakan. Pemimpin Pelayan (*Servant Leader*) telah menjadi istilah yang populer dalam dunia bisnis pada era milenium baru. Oleh sebab itulah penulis tertarik untuk membahas lebih mendalam tentang teori ini.

Berkembangnya Kepemimpinan Pelayan terjadi karena adanya perubahan paradigma di dalam teori kepemimpinan. Menurut sumber yang didapat penulis dari Internet (<http://id.wikipedia.org/wiki/Paradigma>), istilah Paradigma mempunyai pengertian sebagai berikut:

“Paradigma dalam disiplin intelektual adalah cara pandang seseorang terhadap diri dan lingkungannya yang akan mempengaruhinya dalam berpikir (kognitif), bersikap (afektif), dan bertindak laku (konatif)” (Vardiansyah, 2008).

- “Paradigma juga dapat berarti seperangkat asumsi, konsep, nilai, dan praktek yang di terapkan dalam memandang realitas dalam sebuah komunitas yang sama, khususnya, dalam disiplin intelektual” (*Free Online Dictionary: Paradigm*).

Adanya perubahan cara pemimpin memandang bawahannya, akan mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku pemimpin tersebut.

### **Perubahan Paradigma Dalam Teori Kepemimpinan**

Paradigma Lama dalam Kepemimpinan berpandangan bahwa para pemimpin mempunyai peran dalam mengendalikan bawahannya dengan memberi perintah dan membuat berbagai peraturan. Para pemimpin membuat bawahan menjadi takut, dan bawahan mengikuti keinginan pemimpin karena terpaksa. Pemimpin membuat keputusan dan bawahan wajib melaksanakan tanpa diberi kesempatan bertanya, menyampaikan pendapat, atau mengembangkan kemampuannya. Pemimpin tidak memberdayakan dan meminta masukan dari pekerja, serta tidak memberikan kesempatan kepada pekerja untuk membuat keputusan. (Ramsey, 2003).

Menurut Rick Warren (Ramsey, 2003) para supervisor dan manajer yang diharapkan melayani kebutuhan karyawannya, hanya melakukan “*eye-service*” yaitu melayani agar memberikan kesan baik kepada yang lain. Para manajer tidak berusaha bersikap akrab dengan bawahannya, agar dianggap berwibawa. Keakraban pemimpin dengan bawahannya dipandang sebagai suatu kelemahan.

Ramsey (Ramsey, 2003) mengatakan, pada saat itu masih banyak supervisor yang berperilaku seperti di atas, namun saat ini semakin semakin banyak manajer tingkat menengah yang telah berubah, dari sikap hanya mengatur dan memerintah bawahannya, menjadi bekerja sama dalam memimpin dalam mengerjakan pekerjaan. Hal yang menyebabkan perubahan dari “*Macho Management*” ke “*Maestro Leadership*” adalah adanya perubahan paradigma dalam manajemen dan kepemimpinan.

Menurut penulis, saat itu pekerja hanya dipandang sebagai salah satu faktor produksi saja, sehingga dianggap tidak penting dan tidak berharga. Pengembangan kemampuan pekerja dianggap sebagai suatu biaya dan merupakan pemborosan bagi perusahaan. Pemimpin sangat dominan, dan pekerja tak berdaya serta dianggap tak mampu.

Paradigma Baru dalam Kepemimpinan timbul akibat adanya kemajuan yang pesat dalam teknologi komunikasi, meningkatnya kompetisi global, dan pemisahan pekerjaan yang semakin meningkat, sehingga menghasilkan kelompok pekerja yang baru. Loyalitas pekerja tidak bisa lagi diharapkan karena mereka dengan mudah akan berpindah ke perusahaan lain apabila merasa tidak puas pada tempat kerjanya. Seorang pemimpin tidak lagi dihargai oleh karena kekuasaannya, namun lebih pada bagaimana mereka melayani kebutuhan bawahannya dalam bekerja (Ramsey, 2003).

Saat ini pekerja membutuhkan dan mengharapkan penghargaan, mendapatkan kebebasan, didengarkan, dilibatkan dalam proses, mendapatkan informasi mengenai organisasinya, mendapat kesempatan berkembang, turut serta dalam pembuatan keputusan, dan mendapatkan bagian dari keuntungan perusahaan. Mereka menginginkan kelonggaran, penghargaan atas apa yang telah mereka lakukan, mendapat dukungan dan imbalan atas kinerja yang baik, dikenal sebagai pribadi/individu, dan diperlakukan sebagai orang dewasa. Mereka tidak menginginkan aturan yang terlalu banyak. (Ramsey, 2003).

Adanya perubahan kebutuhan para pekerja, mengakibatkan perlunya perubahan cara pandang para pemimpin dalam mengelola dan memimpin organisasinya, yaitu paradigma baru yang sebaiknya dimiliki para pemimpin perusahaan. Paradigma baru ini membutuhkan suatu gaya kepemimpinan yang berbeda. Melayani kebutuhan para pekerja atau bawahan agar mereka dapat melayani kebutuhan organisasi dengan lebih baik, adalah suatu hal yang baru dalam kepemimpinan saat ini. Para pekerja ingin dianggap individu yang berharga, merupakan aset yang penting bagi lembaga tempat dia bekerja dan bukan hanya sebagai salah satu faktor produksi saja, yang akan disingkirkan jika sudah tidak dibutuhkan lagi.

Sejak terjadinya revolusi industri, manajer cenderung memandang pekerja sebagai alat, dan organisasi menganggap pekerja sebagai sesuatu bagian yang tidak penting. Dalam beberapa dekade terakhir, baik pada organisasi yang mencari laba maupun nirlaba, telah terjadi pergeseran pandangan dan perubahan pada cara memimpin orang. Semula mereka melakukan kepemimpinan yang tradisional dan bersifat otokratis, sekarang berubah menjadi kepemimpinan yang berdasarkan pada kerjasama kelompok dan komunitas, melibatkan orang lain dalam pembuatan keputusan, berlandaskan etika dan perilaku yang memperhatikan, dan berusaha meningkatkan pertumbuhan pribadi karyawan, sambil mengembangkan kualitas dari lembaga yang dipimpinnya (Spears, 2004).

### **Sejarah Timbulnya Teori Kepemimpinan Pelayan**

Adanya perubahan paradigma seperti yang telah dijelaskan di atas, menyebabkan berkembangnya teori kepemimpinan yang baru, yang dikenal dengan istilah Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*). Istilah *Servant Leadership* pertama kali digunakan pada tahun 1970 oleh Robert K. Greenleaf (1904 – 1990) dalam sebuah tulisannya yang berjudul "*The Servant as Leader*". Sejak saat itu lebih dari setengah juta copy buku dan tulisan Greenleaf terjual di seluruh dunia (Spears, 2004).

Greenleaf bekerja selama 40 tahun di perusahaan AT&T, untuk melakukan penelitian, pengembangan, dan pendidikan manajemen pada perusahaan AT&T.

Setelah itu selama 25 tahun Greenleaf menjadi konsultan yang berpengaruh pada sejumlah lembaga besar, seperti *Ohio University*, *MIT*, *The Ford Foundation*, *The R.K. Mellon Foundation*, *The Mead Corporation*, *The American Foundation for Management Research*, dan *The Lily Endowment*. Pada tahun 1964 Greenleaf mendirikan *The Center for Applied Ethics*, yang pada tahun 1985 namanya diganti menjadi *Robert K. Greenleaf Center* (Spears, 2004).

Tulisan-tulisan Greenleaf mengenai Kepemimpinan Pelayan, telah memberikan kesan yang mendalam dan mengendap kepada para pemimpin, pendidik, dan orang-orang lain yang tertarik dengan masalah kepemimpinan, manajemen, jasa, dan pengembangan individu/pribadi. Ide-ide yang dikemukakan oleh Greenleaf, telah diterima banyak pihak, dan kemudian dikembangkan oleh *Stephen Covey*, *Peter Senge*, *Max DePree*, *Margaret Wheatley*, *Ken Blanchard*. Banyak orang lainnya yang mengatakan bahwa Kepemimpinan Pelayan adalah suatu cara dalam memimpin dan mengelola organisasi yang lebih baik. Tulisan Greenleaf dengan judul *Servant Leadership* telah membantu dimulainya gerakan ini, dan pandangannya telah memiliki dampak yang mendalam dan mengembangkan banyak orang. Ide mengenai *Servant Leadership*, yang dicetuskan Greenleaf sejak tahun 1970, telah berlangsung selama 40 tahun dan telah menciptakan perubahan secara diam-diam di dalam tempat kerja di seluruh dunia (Spears, 2004).

### **Nilai-nilai Kristiani Dalam Teori Kepemimpinan Pelayan**

Walaupun konsep Kepemimpinan Pelayan merupakan sesuatu yang baru dalam teori Kepemimpinan, namun sebenarnya hal ini bukanlah suatu ide yang benar-benar baru, karena ide ini sebenarnya sudah lama ada. Sebetulnya yang mula-mula menggunakan istilah ini adalah seorang pemimpin besar agama Kristen yang bernama Yesus. Hal ini tercatat dalam Kitab Suci agama Kristen, yaitu pada Kitab Injil (Perjanjian Baru), Matius 20 ayat 20 – sampai 28 dan Markus pasal 10 ayat 35 sampai 41 (Russel, College & College, 2003).

Pada Markus pasal 10 ayat 35 sampai 37, diceritakan bahwa ketika Yesus sedang berbicara dengan para muridnya (pengikutnya), mendekatlah dua orang muridnya dan memohon kepadanya agar kelak di surga diperkenankan duduk dalam kemuliaannya, yaitu yang seorang disebelah kirinya dan yang seorang lagi di sebelah kanannya. Menjawab pertanyaan para muridnya tersebut Yesus berkata sebagai berikut (lihat Markus 10 ayat 42 - 44):

“Kamu tahu, bahwa mereka yang disebut pemerintah bangsa-bangsa memerintah rakyatnya dengan tangan besi, dan pembesar-pembesarnya menjalankan kuasanya dengan keras atas mereka. Tidaklah demikian diantara kamu. Barang siapa ingin menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu, dan barang siapa ingin menjadi yang terkemuka diantara kamu, hendaklah ia menjadi hamba untuk semuanya”.

Jelaslah bahwa Yesus sebagai pemimpin mengatakan bahwa, siapa diantara mereka yang ingin menjadi pemimpin yang besar dan terkemuka, sebaiknya menjadi pelayan atau hamba bagi yang lain.

Kepemimpinan Pelayan telah diajarkan oleh Yesus lebih dari 2000 tahun yang lalu, melalui ajaran maupun teladan perbuatannya. Yesus telah menyatakan bahwa ia diciptakan atau datang ke dunia untuk melayani, hal ini dapat dilihat pada Kitab Injil (Perjanjian Baru) Matius 20 ayat 28 dan Markus pasal 10 ayat 45, dimana tertulis bahwa Yesus berkata: "Anak manusia datang, bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani". Dari perkataannya Yesus secara sadar menyatakan bahwa dirinya diciptakan untuk melayani sesama manusia, hal ini sesuai dengan salah satu dimensi Kepemimpinan Pelayan yang dibuat oleh Barbuto dan Wheeler, yaitu Panggilan (*Calling*), yang berarti keinginan alami yang ada dalam diri seseorang untuk melayani sesama manusia dan kesediaan mengorbankan kepentingan pribadinya untuk memberikan manfaat atau keuntungan bagi orang lain (Barbuto & Wheeler, 2006).

Kepemimpinan Pelayan juga dilakukan oleh Yesus dengan memberi teladan kepada para muridnya, yaitu dengan membasuh kaki para muridnya satu persatu, padahal ia adalah pemimpin mereka. Dalam Injil Yohanes 13 diceritakan bahwa pada suatu hari ketika Yesus sedang berkumpul bersama kedua belas orang muridnya, Yesus membasuh kaki para muridnya dengan air dan menyekanya dengan kain. Tradisi membasuh kaki ini biasanya dilakukan oleh seorang pelayan, atau seorang yang dianggap tingkat/pangkatnya paling rendah diantara orang yang hadir. Namun saat itu, Yesus secara sadar dan tanpa diminta, tiba-tiba melakukannya, untuk memberikan teladan kepada para muridnya mengenai sikap seorang pemimpin yang melayani.

Pada Kitab Injil Yohanes 13 ayat 14 dan 15, dinyatakan bahwa sesudah Yesus membasuh satu persatu kaki murid-muridnya (12 orang), Yesus berkata kepada mereka (Russel, College & College, 2003):

"Jadi sekarang, karena Aku yang adalah Tuhan dan Gurumu, telah membasuh kakimu, maka kamupun wajib saling membasuh kakimu. Aku telah memberikan suatu teladan kepada kamu, supaya kamu juga berbuat sama seperti yang telah aku perbuat kepadamu".

Sebagai Pemimpin Pelayan, Yesus memberikan keteladanan dalam sifat maupun perilaku, yaitu sifat kerendahan hati (*humility*), sesuai dengan dimensi Kepemimpinan Pelayan menurut pendapat Patterson (Patterson, 2003) dan perilaku teladan (*modeling*), sesuai dimensi Kepemimpinan Pelayan menurut pendapat Russel & Stone (Russel & Stone, 2002).

Yesus juga mengajarkan bahwa hukum yang terutama ada dua hal (lihat Matius 22 ayat 37-39; Markus 12 ayat 30-31; dan Lukas 10 ayat 27) yaitu:

"Kasihilah Tuhan, Allahmu dengan segenap hatimu dan dengan segenap jiwamu dan dengan segenap akal budimu dan dengan segenap kekuatanmu.

Itulah hukum yang terutama dan yang pertama. Dan hukum yang kedua yang sama dengan itu, ialah: Kasihilah sesamamu manusia seperti dirimu sendiri”.

Menurut Yesus kedua hukum ini sama pentingnya, yaitu hukum yang kedua sama pentingnya dengan hukum yang pertama, karena mengasihi Allah berarti menuruti perintah Allah, yaitu mengasihi sesama manusia. Hal ini sesuai dengan yang tertulis dalam Kitab Injil, dimana Yesus berkata:

“Jikalau kamu mengasihi Aku, kamu akan menuruti segala perintah Ku” (Yohanes 14 ayat 15).

“Barangsiapa memegang perintah Ku dan melakukannya dialah yang mengasihi Aku” (Yohanes 14 ayat 21).

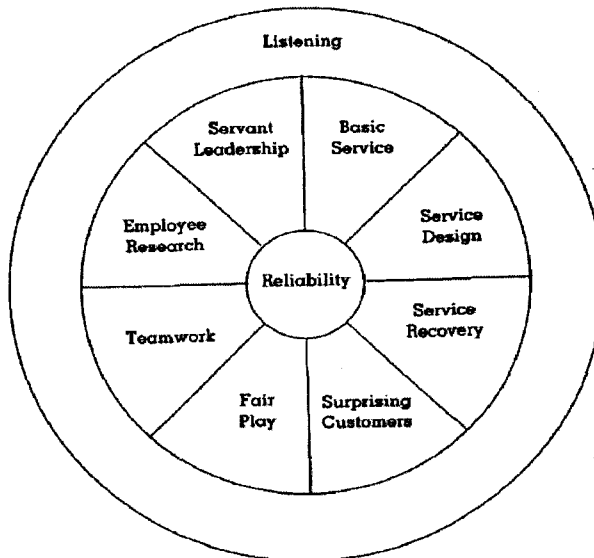
Hal ini berarti bahwa orang yang mengasihi Tuhan, juga wajib mengasihi sesamanya. Patterson menjadikan “Kasih” sebagai karakteristik dari Pemimpin Pelayan yang paling mendasar atau paling utama, dan diakhiri dengan “Pelayanan” (Patterson, 2003). Jadi model yang dibuat Patterson, sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan oleh Yesus (nilai-nilai Kristiani) , yaitu hukum yang terutama adalah mengasihi sesama manusia.

### **Pemimpin Sebagai Pelayan**

Untuk menjadi pemimpin yang melayani, harus dimulai dengan suatu perubahan cara pandang, sikap, dan perilaku dari para pemimpin sendiri. Manajer sebagai pemimpin harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk sukses dan membantu mereka untuk mencapainya. Atasan yang baik percaya akan hal ini, dan menunjukkannya dalam sikap mereka. Jika pekerja mengetahui adanya perubahan ini, maka moral para pekerja pada setiap level organisasi akan meningkat, dan akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja mereka. Jika pekerja merasa mendapat perlakuan lebih baik, maka mereka akan bekerja lebih baik lagi, karena mereka merasa dihargai dan didukung oleh pemimpin atau atasannya.

Ramsey (Ramsey, 2003) mengatakan bahwa “Kepemimpinan adalah meniadakan hambatan-hambatan. Banyak manajer dan supervisor tidak menghilangkan hambatan, sebaliknya mereka malah menjadi penghalang. Cara yang lebih tepat dalam kepemimpinan, adalah melakukan Kepemimpinan Pelayan”. Ahli kepemimpinan lain, yaitu Rick Warren (Ramsey, 2003) yang menulis buku *The Purpose Driven Life*, mengatakan: “Pelayanan adalah suatu jalan/jalur menuju sesuatu yang berarti/penting”, dan Ramsey (Ramsey, 2003) mengatakan bahwa: “Itu (Kepemimpinan Pelayan) adalah suatu jalan/jalur yang semakin banyak diikuti oleh penyelia yang sukses. Jika saat ini, anda belum berada pada jalan/jalur tersebut, jangan menunggu terlalu lama”.

Gaya Kepemimpinan Pelayan dapat diterapkan pada semua jenis usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan mereka, sesuai dengan pendapat dari Berry, Parasuraman, dan Zeithaml (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1994) yaitu: "Memperbaiki pelayanan meliputi tindakan meniadakan sesuatu bukan hanya menciptakan sesuatu. Menghasilkan jasa yang sangat unggul membutuhkan suatu bentuk kepemimpinan yang kami sebut Kepemimpinan Pelayan. Para Pemimpin Pelayan melayani pelayan-pelayan, memberi inspirasi dan memungkinkan mereka mencapainya. Pemimpin-pemimpin seperti ini secara fundamental yakin pada kemampuan orang untuk mencapainya, memandang peran mereka sebagai suatu arah dan suatu standar dari keunggulan, dan memberi orang alat-alat dan kebebasan untuk menghasilkan kinerja. Karena pemimpin-pemimpin ini yakin pada orang-orang (karyawan) mereka, mereka menginvestasikan banyak energi pribadi mereka untuk mengajar mereka, menantang mereka, memberi inspirasi kepada mereka, dan mendengarkan mereka."



Gambar 1 A Service Quality Ring  
(Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1994)

Model dari Berry, Parasuraman & Zeithaml (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1994), dinyatakan dalam bentuk suatu Lingkaran Kualitas Pelayanan (Lihat Gambar 1). Menurut model ini ada sepuluh cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan, diawali dengan Mendengarkan (*Listening*), lalu meningkat pada Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*), dan diakhiri dengan Keandalan (*Reliability*).

## Teori Kepemimpinan Pelayan

Ide mengenai Kepemimpinan Pelayan terutama berasal dari pengalaman Greenleaf bekerja di sebuah perusahaan besar (AT&T) selama 40 tahun. Walaupun demikian kristalisasi ide ini terjadi setelah ia membaca novel singkat berjudul "*Journey to the East*" yang ditulis oleh Hermann Hesse, yang menceritakan perjalanan sekelompok orang yang mengalami panggilan spiritual.

Sesudah membaca cerita ini, Greenleaf membuat kesimpulan bahwa pemimpin yang besar mengawali pengalamannya sebagai pelayan bagi yang lain, dan kenyataan sederhana ini adalah pusat dari kebesaran pemimpin tersebut (Spears, 2004). Jadi kepemimpinan sejati timbul dari orang yang motivasi utamanya adalah mempunyai keinginan yang mendalam untuk menolong orang lain.

Dalam pekerjaannya Greenleaf mendiskusikan kebutuhan untuk pendekatan yang lebih baik dalam kepemimpinan, yaitu yang mengutamakan pelayanan kepada orang lain, termasuk karyawan, pelanggan, dan komunitas. Kepemimpinan Pelayan menekankan peningkatan pelayanan kepada orang lain, suatu pendekatan terpadu dalam bekerja, meningkatkan rasa kebersamaan, dan pembagian kekuasaan dalam pembuatan keputusan (Spears, 2004).

Menurut Greenleaf (Spears, 2004), Pemimpin Pelayan adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan. Dalam bukunya ia mengatakan bahwa hal ini dimulai dengan perasaan alami dari seseorang yaitu ingin melayani, untuk mendahulukan pelayanan. Kemudian secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Greenleaf mengatakan, untuk mengetahui hal ini, dapat dilakukan dengan menjawab pertanyaan berikut:

1. Apakah mereka yang dilayani tumbuh menjadi manusia?
2. Apakah mereka yang sedang dilayani, menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih memiliki wewenang (otonomus), dan kemungkinan besar mereka akan menjadi orang yang mau melayani orang lain?
3. Apa dampaknya pada mereka yang paling tidak diuntungkan dalam masyarakat? Apakah mereka akan diuntungkan, atau paling sedikit, tidak menjadi semakin tidak bahagia?

Menurut Spears (Spears, 2004), Kepemimpinan Pelayan adalah suatu pendekatan jangka panjang dan transformational pada kehidupan dan pekerjaan - suatu cara/gaya hidup (*a way of life*) - yang memiliki potensi untuk menciptakan perubahan yang positif dalam segala aspek di dalam kehidupan masyarakat.



**Ciri-ciri dan Dasar dari Kepemimpinan Pelayan**

Barbuto dan Wheeler telah melakukan suatu studi pustaka perbandingan beberapa teori kepemimpinan, dan melakukan kajian terhadap teori-teori tersebut. Hasil kajian Barbuto and Wheeler tersebut antara lain yaitu ciri-ciri Kepemimpinan Pelayan (Barbuto and Wheeler, 2006). Secara umum hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1. Ciri-ciri Kepemimpinan Pelayan**

Keterangan	Kepemimpinan Pelayan
Sifat Teori	Normatif.
Peran Pemimpin	Untuk melayani pengikut/bawahan.
Peran Pengikut	Untuk menjadi lebih bijaksana, lebih bebas, lebih memiliki otonomi.
Komponen moral	Eksplisit (dinyatakan dengan jelas).
Hasil yang diharapkan	Kepuasan, pengembangan, dan komitmen pengikut untuk melayani, serta perbaikan masyarakat.
Tingkat Individual	Keinginan untuk melayani.
Tingkat Interpersonal	Pemimpin melayani pengikut.
Tingkat Kelompok	Pemimpin melayani kelompok untuk memenuhi kebutuhan kelompoknya.
Tingkat Organisasi	Pemimpin menyiapkan organisasi untuk melayani masyarakat.
Tingkat Masyarakat	Pemimpin meninggalkan/mewariskan hal yang positif bagi kebaikan masyarakat.

Sumber: Barbuto and Wheeler (2006), diringkas dan diterjemahkan oleh Penulis.

**Karakteristik Pemimpin Yang Melayani Menurut Spears**

Setelah beberapa tahun mempelajari tulisan asli Greenleaf dengan seksama, Spears menyusun karakteristik yang dianggap penting untuk pengembangan Pemimpin Pelayan. Menurut Spears ada 10 karakteristik Pemimpin Pelayan yaitu: mendengarkan, empati, menyembuhkan, memiliki kesadaran, persuasi, konseptualisasi, melihat ke masa depan, mempercayakan pengaturan, memiliki komitmen terhadap pengembangan manusia, dan membangun komunitas (Spears, 2004). Berikut ini adalah penjelasan Spears mengenai masing-masing karakteristik tersebut.

Mendengarkan (*Listening*). Seorang Pemimpin Pelayan bersedia mendengarkan keinginan orang lain atau kelompoknya secara terbuka dan membantu merefleksikan keinginan tersebut secara periodik.

Empati (*Empathy*). Seorang Pemimpin Pelayan berusaha mengerti dan memahami kekhususan dan keunikan orang lain, mengenal dan menerima orang lain apa adanya, memiliki asumsi bahwa orang yang bekerja sama dengannya mempunyai itikad yang baik.

Menyembuhkan (*Healing*). Seorang Pemimpin Pelayan memiliki kemampuan untuk menyembuhkan orang lain maupun dirinya sendiri dari perasaan kehilangan semangat akibat perasaan sakit hati atau masalah emosi lainnya.

Kesadaran (*Awareness*). Seorang Pemimpin Pelayan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap masalah etika dan nilai. Ia mampu membantu orang lain memahami masalah-masalah etika dan nilai-nilai, memandang banyak hal secara integral/menyeluruh, menyadarkan dan mengubah orang lain dengan memberikan alasan yang rasional.

Persuasi (*Persuasion*). Seorang Pemimpin Pelayan mengutamakan dan mengandalkan diri pada persuasi (pembujukan), bukan pada posisi atau kekuasaannya. Ia akan berusaha meyakinkan orang lain, serta mampu membangun kesepakatan didalam kelompoknya.

Konseptualisasi (*Conceptualization*). Seorang Pemimpin Pelayan memiliki kemampuan untuk menyusun atau membuat suatu tujuan yang hebat/besar, bukan hanya berfokus pada kegiatan rutin harian, namun juga berfokus pada tujuan jangka panjang.

Melihat ke masa depan (*Foresight*). Seorang Pemimpin Pelayan memiliki kemampuan melihat kebutuhan pada masa yang akan datang. Ia belajar dari masa lalu, memahami kenyataan/keadaan saat ini, dan akibat dari suatu keputusan terhadap masa yang akan datang. Ia memiliki intuisi atau kemampuan memprediksi hal-hal yang dibutuhkan untuk masa yang akan datang.

Mempercayaikan (*Stewardship*). Peter Block (Spears, 2004), mendefinisikan *stewardship* sebagai "*holding something in trust for another*", yaitu mempercayaikan sesuatu kepada orang lain. Seorang Pemimpin Pelayan menganggap komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain adalah hal yang utama, dan ia percaya bahwa bawahannya juga mau dan mampu melayani orang lain dengan baik.

Komitmen terhadap pengembangan manusia (*Commitment to the growth of people*). Seorang Pemimpin Pelayan memiliki komitmen dan memahami tanggung-jawabnya untuk mengembangkan semua individu/orang yang ada di dalam lembaganya.

Membangun komunitas (*Building community*). Terjadinya pergeseran dari komunitas lokal kepada lembaga-lembaga besar, telah menyadarkan Pemimpin Pelayan untuk membangun komunitas diantara orang-orang yang bekerja dalam suatu lembaga tertentu. Komunitas sejati dapat diciptakan diantara orang-orang yang bekerja pada suatu perusahaan/lembaga demi kebaikan bersama.

Kesepuluh karakteristik dari Pemimpin Pelayan tersebut tidaklah saling terpisah satu dengan yang lainnya, tetapi keseluruhannya menunjukkan suatu kesatuan yang saling mendukung, dan konsep ini baik untuk dilakukan oleh mereka yang merasa terpanggil dan bersedia untuk memenuhinya (Spears, 2004).

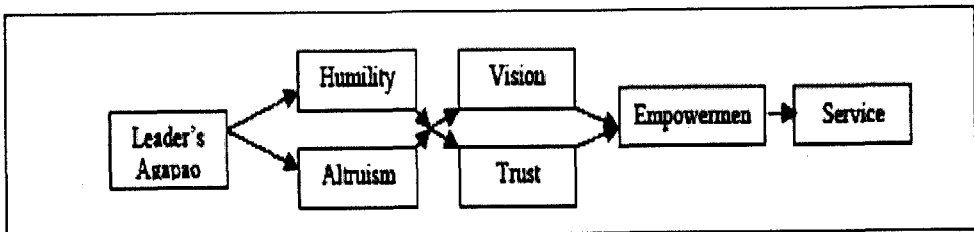
## Karakteristik Kepemimpinan Pelayan Menurut Patterson

Menurut Patterson, Kepemimpinan Pelayan adalah suatu teori mengenai kebajikan/kesalehan (*Virtuous Theory*). Kebajikan/kesalehan adalah karakteristik kualitatif yang merupakan bagian dari karakter seseorang, sesuatu yang ada di dalam diri seseorang yang bersifat internal, sesuatu yang bersifat spiritual/rohaniah/batiniah (Whetstone, 2001; dikutip dari Patterson, 2003), suatu karakteristik yang menunjukkan keunggulan manusia (Yu, 1998; dikutip dari Patterson, 2003).

Teori Kebajikan/kesalehan (*Virtue Theory*) menunjukkan ide melakukan hal-hal yang tepat dengan fokus pada karakter moral, ia mencari hal-hal yang tepat dilakukan dalam suatu situasi tertentu (Kennedy, 1995; dikutip dari Patterson, 2003). Arjoon mengatakan bahwa Teori Kebajikan/kesalehan berharga bagi kepemimpinan karena berfokus pada kebaikan bersama, bukan pada maksimasi laba, karena itu mendapat tempat dalam kepemimpinan (Arjoon, 2000; dikutip dari Patterson, 2003).

Model teoretis yang dibuat oleh Patterson (Patterson, 2003) mengenai Kepemimpinan Pelayan, terdiri dari tujuh konstruk kebajikan/kesalehan, yaitu: (1) Kasih yang murni/Agape (*Agapao Love*), (2) Kerendahan hati (*Humility*), (3) Mengutamakan orang lain (*Altruism*), (4) Visi (*Vision*), (5) Percaya (*Trust*), (6) Pemberdayaan (*Empowerment*), (7) Pelayanan (*Service*).

Patterson menjadikan Kasih sebagai karakteristik dari Pemimpin Pelayan yang paling mendasar atau paling utama, dan diakhiri dengan Pelayanan (Patterson, 2003). Jadi model yang dibuat Patterson, sesuai dengan ajaran Yesus, yaitu hukum yang kedua, yang sama pentingnya dengan hukum yang terutama, adalah mengasihi sesama manusia. Sebagai orang yang mengasihi sesama manusia, maka dalam diri orang tersebut akan timbul keinginan melayani sesama dengan baik dan penuh kasih. Secara lengkap, Patterson menyatakan Model Kepemimpinan Pelayan yang dibuatnya dalam gambar 2 di bawah ini. Model ini diawali dengan Kasih sebagai karakteristik dasar Kepemimpinan Pelayan, dan diakhiri dengan motivasi untuk Melayani sesama, sebagai akibat yang timbul dari sikap mengasihi tersebut.



Gambar 2. Model Kepemimpinan Pelayan Patterson (Patterson, 2003).

Sesuai teori Maslow, salah satu kebutuhan manusia adalah dikasihi/dicintai. Kasih/cinta dapat memberikan dorongan yang kuat pada diri seseorang untuk berbuat sesuatu. Jadi Pemimpin Pelayan juga perlu memimpin bawahannya dengan kasih/cinta. Menurut Rome (Anne, S. and Deprez, S. 2008) kasih/cinta sejati (*Real love*) adalah memperhatikan kebahagiaan orang lain tanpa memikirkan apa yang akan kita dapatkan untuk diri kita sendiri, sedangkan kasih/cinta yang palsu (*Imitation love*), adalah mencari pujian, kekuasaan, kesenangan, dan keamanan pribadi/diri sendiri. Menurut Rome (Anne, S. and Deprez, S. 2008) ada delapan prinsip untuk menjadi pemimpin yang efektif yaitu:

1. Apa yang terbanyak dibutuhkan oleh semua orang adalah merasa dikasihi.
2. Orang berperilaku buruk karena mereka tidak merasa dikasihi.
3. Ketika saya frustrasi atau marah, saya salah (seorang yang sedang marah, tidak dapat mengasihi, tidak dapat menjadi pemimpin yang baik, dan tidak produktif).
4. Saya tidak dapat memberi sesuatu yang tidak saya miliki, jadi saya harus menemukan kasih sejati saya.
5. Orang butuh dikasihi dan diajar.
6. Setelah orang dikasihi dan diajar, mereka perlu mengasihi dan mengajarkannya kembali.
7. Orang merasa paling berbahagia dan sangat produktif ketika mereka bertanggung-jawab (pada saat seseorang dianggap bertanggung-jawab, rajin/tekun, dan secara aktif dilibatkan, orang tersebut akan merasa bahwa dirinya berarti/berharga).
8. Orang paling bahagia dan sangat produktif saat mereka dikasihi.

Sebetulnya dasar dari konsep Kepemimpinan Pelayan, adalah konsep kasih/cinta kepada sesama, khususnya kepada para bawahannya. Hal ini perlu ditumbuhkan pada para pemimpin, agar seorang pemimpin mampu menumbuhkan potensi yang ada pada bawahannya dengan lebih baik lagi, yaitu dengan mengasihi, mengembangkan, dan melayani bawahannya, serta mengajar bawahannya untuk kembali mengasihi orang lain dan mau mengembangkan serta melayani orang lain dengan lebih baik lagi.

### **Nilai Sebagai Keyakinan dan Pedoman Dalam Berperilaku**

Tulisan ini akan membahas nilai-nilai yang melandasi Kepemimpinan Pelayan. Untuk memahami pengertian nilai (*value*) secara lebih dalam, berikut ini akan disajikan sejumlah definisi nilai dari beberapa ahli, yang diambil penulis dari situs [rumahbelajarpsikologi.com/index.php/nilai.html](http://rumahbelajarpsikologi.com/index.php/nilai.html) :

*"Value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence."* (Rokeach, 1973 hal. 5)

*"Value is a general beliefs about desirable or undesirable ways of behaving and about desirable or undesirable goals or end-states."* (Feather, 1994 hal. 184)

*"Value as desirable transsituational goal, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity."* (Schwartz, 1994 hal. 21)

Dari definisi-definisi tersebut di atas penulis menyimpulkan bahwa nilai adalah suatu keyakinan yang melandasi seseorang untuk berperilaku, mengenai cara-cara berperilaku yang diinginkan, tujuan yang diinginkan, yang merupakan pedoman dalam kehidupan seseorang atau suatu kelompok masyarakat.

Sebagai keyakinan, nilai memiliki aspek kognitif, afektif dan tingkah laku dengan penjelasan sebagai berikut (Rokeach, 1973; dikutip dari rumahbelajarsikologi.com/index.php/nilai.html)

"Nilai meliputi kognisi tentang apa yang diinginkan, menjelaskan pengetahuan, opini dan pemikiran individu tentang apa yang diinginkan. Nilai meliputi afektif, di mana individu atau kelompok memiliki emosi terhadap apa yang diinginkan, sehingga nilai menjelaskan perasaan individu atau kelompok terhadap apa yang diinginkan itu. Nilai memiliki komponen tingkah laku, artinya nilai merupakan variabel yang berpengaruh dalam mengarahkan tingkah laku yang ditampilkan."

Berdasarkan semua pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa (a) nilai merupakan suatu keyakinan, (b) nilai berhubungan dengan cara bertingkah laku, dan (c) nilai berhubungan dengan tujuan akhir tertentu. Nilai-nilai yang dianut seseorang akan mempengaruhi (a) pikiran, (b) perasaan, dan (c) perilakunya.

### **Kajian Nilai-nilai Yang Terkandung Dalam Kepemimpinan Pelayan**

Karakteristik Pemimpin Pelayan menurut Spears (Spears, 2004) yaitu mendengarkan, empati, menyembuhkan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, melihat ke masa depan, mempercayakan, memiliki komitmen terhadap pengembangan manusia, dan membangun komunitas; Barbuto dan Wheeler (Barbuto dan Wheeler, 2006) menambah dengan panggilan (*calling*); sedangkan menurut Patterson (Patterson, 2003) yaitu kasih, kerendahan hati, mengutamakan orang lain, mempunyai visi, kepercayaan, pemberdayaan dan pelayanan. Penulis memandang bahwa kebanyakan dari karakteristik Kepemimpinan Pelayan yang telah disebutkan di atas, mengandung nilai-nilai Kristiani yang sangat mendasar yang telah diuraikan pada paragraf sebelumnya, mencerminkan perilaku mengasihi.

Nilai Kristiani yang utama adalah "kasih" kepada Tuhan dan sesama manusia. Kasih kepada Tuhan, memungkinkan seseorang untuk mengasihi sesamanya, berkorban demi kepentingan sesamanya, serta mengutamakan kepentingan orang lain, dibandingkan kepentingannya sendiri.

Kasih adalah hal yang merupakan dasar/landasan dari semua karakteristik Kepemimpinan Pelayan lainnya. Karena memiliki kasih kepada sesama manusia, maka seseorang terpanggil untuk menjadi pemimpin. Ia merasa memiliki tanggung-jawab untuk mengembangkan orang lain, organisasi, dan masyarakat yang ada di sekitarnya. Kasih kepada sesama juga memungkinkan seseorang berperilaku sebagai berikut:

- menyediakan waktu dan terbuka untuk mendengarkan orang lain, walaupun harus mengorbankan kepentingan pribadinya.
- memiliki empati terhadap perasaan orang lain dan berusaha membuat keputusan-keputusan yang tepat tanpa mengabaikan perasaan dan kebahagiaan orang lain.
- memiliki kemampuan untuk membangkitkan kembali semangat (menyembuhkan) pada orang yang merasa putus-asa, sakit hati, atau dihianati oleh orang lain.
- memiliki kesadaran terhadap masalah etika dan nilai-nilai luhur, serta berkomitmen untuk memenuhinya.
- menggunakan persuasi (bukan kekuasaan) dalam melaksanakan sesuatu, walaupun harus mengorbankan lebih banyak waktu.
- berpikir secara konseptual yaitu memandang setiap masalah secara integral, bukan hanya dari satu sudut pandang saja. Hal ini mengandung makna bahwa pemimpin juga mau memperhatikan kehidupan pribadi bawahannya, bukan hanya masalah pekerjaan saja, serta berusaha menyelaraskannya, sehingga tercapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.
- memungkinkan seorang pemimpin berpikir positif terhadap bawahannya, yaitu menganggap bahwa setiap orang memiliki itikad baik dan dapat dipercaya, serta mau memaafkan apabila secara tidak disengaja bawahannya berbuat sesuatu kesalahan.
- membuat seorang pemimpin memiliki komitmen untuk mengembangkan kemampuan bawahannya, tanpa merasa khawatir akan tersaingi, atau mendapat saingan dari bawahannya.
- memungkinkan seorang pemimpin berkomitmen untuk membangun komunitas yang lebih baik, di tempat kerja maupun di dalam masyarakat. Ia tidak mencari laba sebesar-besarnya dengan mengabaikan aspek moral, etika, hukum, kesejahteraan karyawannya maupun masyarakat umum.
- bersikap rendah hati, antara lain yaitu tidak mudah marah apabila dianggap rendah atau dihina orang lain, mau mengakui kesalahan atau kelemahannya secara jujur, tidak merasa rendah atau malu melakukan hal-hal yang dipandang rendah oleh orang lain, tidak memegahkan diri atau merasa hebat atas prestasi yang telah dicapainya.

- berperilaku mengutamakan orang lain, yaitu tidak mendahulukan kepentingan dirinya sendiri dibandingkan orang lain, mengutamakan kebutuhan orang lain bukan dirinya sendiri.
- mempunyai visi yang mulia/luhur, yaitu bercita-cita mengembangkan dan membangun kehidupan kerja yang baik, demi tercapainya tujuan organisasi, peningkatan kesejahteraan bawahan serta anggota organisasi, maupun masyarakat luas.
- mengembangkan sikap yang jujur dan bertanggung-jawab sehingga mendapat kepercayaan dari bawahannya. Karena pemimpin mengasihi bawahannya, maka ia tidak akan menipu, berdusta, atau berlaku curang/licik terhadap bawahannya, maupun kepada perusahaan tempatnya bekerja.
- memberdayakan orang lain, artinya mengembangkan kemampuan orang lain untuk mampu membuat keputusan. Hal ini dapat terjadi apabila pemimpin percaya pada kemampuan dan kejujuran bawahannya, serta mau menyediakan waktu dan tenaga untuk membantu bawahannya dalam meningkatkan kemampuan membuat keputusan.
- bersedia melayani kebutuhan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, serta mendukung dengan segala daya dan usaha untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Seorang Pemimpin Pelayan mampu menyatakan kasih kepada bawahan maupun sesamanya dengan memberikan teladan sikap maupun perilaku. Dasar dari Kepemimpinan Pelayan adalah kasih/cinta kepada sesama, sehingga timbul keinginan atau panggilan untuk melayani sesama, demi kebaikan bersama, yaitu mencapai tujuan organisasi, sekaligus meningkatkan kesejahteraan anggotanya dan masyarakat, melalui pengembangan dan pemberdayaan anggotanya, sehingga kelak merekapun akan menjadi pemimpin-pemimpin yang bersedia melayani.

### **Kesimpulan dan Saran**

Kepemimpinan Pelayan adalah sebuah konsep mengenai gaya/cara memimpin yang sangat baik/tepat untuk diterapkan dalam lingkungan pekerjaan. Timbulnya konsep ini disebabkan oleh terjadinya perubahan paradigma dalam konsep kepemimpinan. Dari paradigma lama yang memandang pekerja hanya sebagai salah satu faktor produksi saja, menjadi suatu paradigma baru yang menganggap pekerja sebagai suatu aset utama dalam suatu perusahaan atau lembaga. Pekerja harus dipandang sebagai suatu pribadi yang utuh, yang memiliki perasaan, keinginan, kemampuan, harga diri dan hak untuk mendapatkan kesejahteraan dan kebahagiaan hidup. Jadi seseorang yang ingin menjadi Pemimpin Pelayan haruslah mengubah paradigmanya terlebih dahulu.

Konsep Kepemimpinan Pelayan dilandasi oleh nilai-nilai Kristiani yang luhur/mulia, yang merupakan keyakinan mengenai hal-hal yang dianggap benar yang ada di dalam benak atau pikiran seorang pemimpin, yang menjadi pedoman atau landasan dalam berpikir, bersikap, dan berperilaku, dan yang akhirnya benar-benar dinyatakan dalam sikap dan perilakunya. Sikap dan perilaku pemimpin tersebut, merupakan teladan bagi bawahannya, sehingga kelak merekapun bersedia menjadi pemimpin yang melayani.

Walaupun Kepemimpinan Pelayan telah menjadi suatu konsep gaya kepemimpinan yang telah diakui keberhasilannya di berbagai perusahaan besar di Amerika, namun masih belum banyak penelitian mengenai: (a). Apakah gaya kepemimpinan ini telah diterapkan di berbagai lembaga di Indonesia? (b). Bagaimana keberhasilan gaya kepemimpinan ini di berbagai lembaga di Indonesia? (c). Apakah gaya kepemimpinan ini cocok dengan kondisi dan situasi masyarakat di Indonesia? (d). Apa saja kelemahan dari gaya kepemimpinan ini?. Masih terbuka banyak peluang bagi para peneliti di Indonesia untuk melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan ini.

Penulis menyarankan kepada para pemimpin yang ingin menerapkan gaya kepemimpinan ini, agar penerapan gaya kepemimpinan ini didukung oleh sistem manajemen yang baik. Misalnya dalam hal merekrut sumber daya manusia harus memperhatikan sikap dan karakter yang sesuai dengan Kepemimpinan Pelayan yaitu merekrut orang-orang yang memiliki sikap mau melayani. Dalam hal memilih pemimpin perlu dilakukan asesmen agar mendapatkan pemimpin yang kompeten, namun juga memiliki sikap mau melayani dan berkomitmen untuk mengembangkan orang lain. Dalam hal pemberian tunjangan jabatan, gaji dan imbalan lainnya, perlu menetapkan tunjangan jabatan, gaji dan imbalan lainnya yang mampu memotivasi orang untuk bekerja dan melayani dengan sepenuh hati, tanpa memperhitungkan waktu, bekerja semaksimal mungkin demi kebaikan bersama, kemajuan organisasi, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat.

#### **Daftar Pustaka:**

- Anne., S. and Deprez., S., Book Review: "Real Love in the Workplace" by Rome.G.B., *Family Business Review*, Mar 2008; Vol. 21, No.1; ABI/INFORM Global, page 119 -120.
- Barbuto. JR. J. E., and Wheeler D. W. (2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership; *Group and Organization Management*, June 2006, Vol.31, No.3, ABI/INFORM Global, page 300 - 326.
- Berry L.L.; Parasuraman A.; Zeithaml V.; & Dennis, A. (1994). Improving Service Quality in America: Lessons Learned; Executive Commentary. *The Academy of Management Executive*; May 1994; Vol.8, No.2; ABI/INFORM Global.



- Free Online Dictionary: Paradigm*. Dikutip dari Wikipedia Bahasa Indonesia: <http://id.wikipedia.org/wiki/Paradigma>
- George. J. M., Jones. G. R. (2005), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 4<sup>th</sup> Edition, Pearson Education, New Jersey.
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Paradigma>
- Kitab Suci Agama Kristen/Katolik, Kitab Injil (Perjanjian Baru).
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model. Proceeding, Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach, October 2003.
- Ramsey R.D. (2003), What is a "servant leader"?, *SuperVision*, Nov 2003; Vol. 64, No. 11, ABI/INFORM Global, page 3 - 5.
- Russel, R., College E., & College H. (2003). *A Practical Theology of Servant Leadership. Proceedings, Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach, August 2003.
- Russel, R.F. & Stone, A.G. (2002). *A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. Leadership and Organization Development Journal*; 23, ¾; ABI/INFORM Global, page 145-157.
- [rumahbelajarpsikologi.com/index.php/nilai.html](http://rumahbelajarpsikologi.com/index.php/nilai.html)
- Spears, L. C. (2004), *Practising Servant-Leadership, Leader to Leader*, Fall 2004; 34, ABI/INFORM Global, page 7-11.
- Vardiansyah, Dani. (2008). *Filsafat Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, Indeks, Jakarta. Halaman. 27. Dikutip dari Wikipedia Bahasa Indonesia: <http://id.wikipedia.org/wiki/Paradigma>



## **PEDOMAN PENULISAN NASKAH**

Naskah yang diterima oleh Dewan Redaksi akan diteliti/di-review sebelum dapat ditentukan untuk diterbitkan. Keputusan akhir mengenai isi, persetujuan dan tanggal publikasi ditentukan oleh Dewan Redaksi. Keputusan mengenai isi yang berkaitan dengan hal-hal spesifik akan ditentukan oleh Redaksi. Redaksi berhak untuk menyunting, sepanjang tidak mengubah isi dan maksud dari tulisan. Apabila naskah diterbitkan, maka penulis akan menerima dua eksemplar dari Majalah BINA EKONOMI.

Berikut adalah pedoman untuk penulisan dan penyerahan naskah. Naskah yang tidak memenuhi pedoman ini akan dikembalikan kepada penulis. Setelah disesuaikan dengan pedoman, penulis dapat menyerahkan kembali naskah tersebut untuk diteliti.

### **Kategori Naskah:**

1. Naskah harus merupakan tulisan ilmiah, baik berupa opini, ulasan, atau hasil penelitian.
2. Naskah harus dituliskan dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris.
3. Naskah hendaknya berhubungan dengan keilmuan dari Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi.

### **Pengetikan dan Persyaratan lainnya :**

1. Naskah harus diserahkan dalam bentuk hasil cetakan (print out) asli pada kertas ukuran B5 (18,2 cm x 25,7 cm), diketik dengan jarak 1 spasi dan jenis huruf Arial ukuran 11, dengan margin atas, bawah, kiri dan kanan masing-masing 2,5 cm, 2,5 cm, 3 cm dan 2,5 cm, jumlah halaman hendaknya berkisar antara 10–20 halaman.
2. Naskah diserahkan bersama *file* dalam format MS-WORD di dalam CD-ROM.
3. Penulisan paragraf harus dimulai dari tepi kiri baris dengan satu kali tabulasi, kecuali paragraf pertama setelah judul ditulis rata tepi kiri.
4. Judul tabel ditulis di atas tabel dan judul gambar ditulis di bawah gambar, semua tabel dan gambar mempunyai nomor urut dari 1.
5. Rujukan/kutipan suatu referensi di dalam naskah dilakukan dengan menyebutkan nama penulis dan tahun yang diapit tanda kurung, contoh : (Sujono, 1998).
6. Referensi ditulis dengan format menurut abjad yang mengandung : Penulis, Tahun, Judul, Tempat Penerbit : Nama Penerbit.
7. Naskah harus orisinil dan belum pernah diterbitkan dalam publikasi apapun.